

# 経営資源の測定と分析

紺 野 剛

## 目 次

- I はじめに
- II 経営資源の本質
  - 1 経営資源の定義
  - 2 経営資源の特質
  - 3 経営資源の分類
- III 経営資源の測定
  - 1 経営資源測定の定義
  - 2 経営資源測定の目的
  - 3 経営資源有高の測定方法
- IV 経営資源の分析・評価
  - 1 経営成果の測定
  - 2 経営成果の分析・評価
  - 3 経営資源の効率分析
  - 4 経営資源の戦略的評価
- V 結びに代えて

## I はじめに

経営分析の研究は、伝統的に財務指標を中心に据えて議論されてきている。この財務指標の多くは、会計数値に基づいて作成されている。現行の会計数値は、経営実態の全体を測定しているわけではない。会計数値によって表現されるのは、経営実態の部分的把握に過ぎない。経営者の能力、従業員の能力、設備の効率性、情報力、組織の有効性、技術力、信用、イメージ、……は客観的には分析されていない。これらの欠如した企業分析・評価ではとても満足できるものではない。

非財務的内容は、計量的に把握することが大変難しく、たとえ計量化できたとしても、かなり主観的にならざるをえない。しかも全部の非財務的内容を完全に測定しているわけでもない。このように根本的な限界を有しているが、それでもなお計量化し、できうれば最終的には貨幣価値による金額換算することによって、これまで以上に経営実態の分析・評価がより有益とならないであろうか。

最近の経営戦略論において、特に「経営資源」という用語が頻繁に用いられており、経営資源の重要性が認識されつつもある。しかし残念ながら、経営資源そのものを本質的に、明確な方法で考察し、具体的には把握していない。どちらかと言えば、ただ漠然と安易に経営資源という用語を何となく使用しているように思われる。経営資源を具体的に展開している場合でも、単に従業員数、設備投資額、営業拠点数と最も測定しやすい資源だけを断片的に利用しているに過ぎない。これでは、明確に客観的に、経営資源全体を分析し、より具体的に考察しているとはとても考えられない。

そこで、本稿では経営資源そのものを直接の研究対象として、その本質的内容を考察しながら、いかにして経営資源を把握し、測定しなければならないかを論述してみたい。経営資源を測定できれば、その経営成果との対比も可能となり、経営資源の効率的な利用状況を評価できる。必要な経営資源が明確になり、どのような経営資源の調達、蓄積が必要であるか、そしてどの

ように経営資源を配分し、利用すべきかの貴重な情報が提供されよう。

かなり不十分で、しかも非常に初歩的であるかもしれないが、敢えてこの未開拓な領域に踏み入れることにする<sup>1)</sup>。

#### 注

- 1) 近年に至って、企業評価論や企業財務論の資本資産価格理論 (Capital Asset Pricing Model, CAPM) 等において、企業評価、企業価値に関する研究、実証が試みられている。これらは、どちらかと言えばマクロ的観点からの個別企業の比較検討分析に重点を置いている。これに対してミクロ的観点からの個別企業の経営管理に重点を置いたアプローチはほとんど試みられていないと思われる。

## II 経営資源の本質

### 1 経営資源の定義

経営資源 (Business Resources) とは、必ずしも明瞭に定義されておらず、漠然と慣用的に用いられている<sup>1)</sup>。本稿での経営資源とは、特定企業が経営活動を行うにあたって、本来必要とされるすべての資源を意味している。企業目的を達成するために、経営活動に利用される基本的な経営要素の全体を総称する。

それでは、資源 (Resources) とは何であろうか。一般的に資源とは、何かを行うために必要であり、しかも何らかの役に立ち、極究的にはある能力を基礎づけるものである。すなわち、ある状態ないし所有物で、何らかの需要なり不足を満してくれる活動の源泉である。

それでは、能力 (Capabilities) とは、何かをやれば、できるという潜在的な力を意味している。従って、経営資源によって企業能力 (経営力) が形成されているとも考えられる。このように経営資源とは、広範囲な内容を包

括した複雑怪奇な概念であり、簡単に理解するのは大変難しいが、以下の考察によって、次第に具体的にイメージされていくであろう。

## 2 経営資源の特質

経営資源の本質を究明するために、経営資源の主要な特質を網羅的に検討してみよう。

### (1) 源泉的要素

経営資源は産出物や経営成果を生み出す基本的な経営要素である。経営活動に投入することによって、経営目的が達成される根本的な源泉そのものである。経営資源は投入され、その結果である成果を生み出すから、両者の関係が重要となる。

### (2) 利用目的

経営資源そのものは本来何らかの利用を目的としている。所有することが目的ではなく、何らかの利用に供することによって初めて目的が達成される。従って、経営資源をどのように利用しているかの分析、あるいはどのように利用したかの結果である成果の分析が重要となる。人材や金や設備があっても、投入すべき事業分野がなければ、例えあってもその市場が減少していれば、このような人材、金、設備は企業の強みではなく、むしろ逆に弱みになってしまう。この場合には、経営資源は過大であり、資源を縮小させるような戦略の策定が必要となる。

### (3) 能力重視

経営資源は企業経営に必要とされるすべての能力に焦点をあてている。この結果、かなり多くの内容を包括する概念であり、情報力、技術力、システム力、××力という有用な無形の資源にも注目する。当然経営活動分野によって必要とされる能力も相違してくるであろうから、特定経営活動と関連させて必要能力を把握することが重要である。自社の独自能力が大変重要となり、他社にないユニークな経営資源が、自社の中心的な強みとして、事業成功への重要な役割を果たしてくれる。独自能力と呼べるような経営資源をい

かに多く蓄積し、しかも有効に活用しうるかが今後の課題となってきた。

#### (4) 変換性

経営資源はいくつかのサブグループに分類することができ、しかも分類された各サブグループ間においてお互に変換が可能である。例えば、サブグループとして分類された資金的資源は、それ自体を運転資金として経営活動に投入することができるし、他の経営資源を調達するために運用することもできる。人材の採用に運用すれば、資金的資源から人的資源へと経営資源が変換されたことになる。変換の柔軟性には程度の差はあるが、基本的には各経営資源間の変換操作は可能である。

#### (5) 制約条件

経営資源は投入資源となると同時に、投入可能な資源を意味しているので、外部から容易に調達できないものであれば、経営活動の制約条件として機能する。例えば、ある有望事業分野に進出しようとしても、社内に適切な経営資源がなく、そして社外から調達することも難しければ、この進出は事実上不可能となる。販売地域を拡大しようとしても、必要かつ十分な経営資源がなければ、これも不可能となり、このように経営資源によって、経営活動が自ら制限される。

#### (6) 外部資源や将来資源をも包含

現在社内に所有している経営資源だけを対象とするのではなく、もし外部資源を内部化して利用できれば、この資源も対象とされる。例えば、人材派遣会社からの人材の導入、リースによる設備の導入、外部機関からの情報の収集等も経営資源の構成要素となる。

現在所有している経営資源だけを対象とするのではなく、将来必要となり、そして所有するであろう資源も対象とされる。例えば、将来必要な研究者、専門スタッフの採用、将来の資金調達、将来の設備投資、将来のデータベース構築等の将来計画をも取り込んだ経営資源を問題とする。経営戦略策定とのかかわりで、将来に向けて調達すべき、蓄積すべき経営資源の発掘と開発が重要課題となる。

### 3 経営資源の分類

複雑な経営資源を分析するには、ある観点から分類して把握することが必要であろう。経営資源は多くの特質を有しており、多種多様な内容から構成されており、そして各々がかなり複雑な形で相互に関連している。従ってある分類を試みても、どの分類に入れるべきかが疑問となるものも多い。どのような分類基準を採用しても、かなり曖昧となることは明白である。この曖昧性故に、絶対的に分類することは不可能であり、結局相対的にしか分類することができない。何故に無理してでも分類しなければならないのかと言えば、ある程度区分することによって、各経営資源の内容がより把握しやすくなり、結果的に経営資源測定の具体的方法と結び付けられるからである。

#### (1) 典型的な分類（形態別分類）

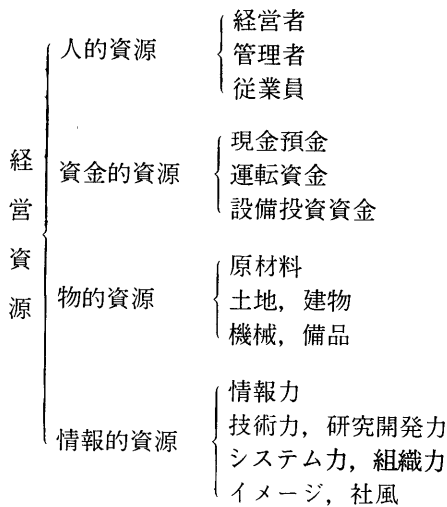
最も典型的な分類方法は、具体的な形態に基づく分類である。経営資源と言えば、昔から一般的に人、金、物と考えられており、最近ではこれらに情報を追加する傾向にある。そこで、経営資源を典型的に次の4つの形態に分類、整理する<sup>2)</sup>。

- (i) [人] 人的資源 (Human Resources)
- (ii) [金] 資金的資源 (Financial Resources)
- (iii) [物] 物的資源 (Physical Resources)
- (iv) [情報] 情報的資源 (Information Resources)

図Ⅱ－1に、典型的な形態別分類による各経営資源の具体例を参考のために示す。

この分類方法だけが、典型的な分け方であると主張する必然性はない。各企業にとって、ある程度形態的に類似しており、そして大変重要と考えられる各経営資源に分類したらよいのである。当社にとって技術が最も重要であれば、技術的資源(Technical Resources)を独立区分としたり、場合によっては目的別分類として、国際化を進めようとするれば、国際的資源(International Resources)を特別に区分することもできる。しかしあまりにも多くの経営資源に分類し過ぎても分析上複雑となるから、ある程度の数に限定する必要はあろう。

図Ⅱ－１ 形態別分類による各経営資源の具体例



どのように分類しても、どの分類にも含まれない経営資源が考えられる。この場合には、安易に無視することよりは、できる限り重要性があれば、どこかの分類に多少無理やりでも含めてしまうことも考えられる。図Ⅱ－１からもわかるように、本稿での情動的資源とは、「情動的資源」と呼ぶよりも、むしろ「情動的その他の資源」と呼ぶ方がより適切である。すなわち、人的、資金的、物的資源に分類できないその他の資源を、用語上多少問題かもしれないが、情動的資源の中に取り込んでいる。雑多な経営資源の中で、情動的資源が最も重要であるから、代表的名称として用いているに過ぎない。このような分類手法は簡潔性を重視しながら、有用性をできる限り損わないようにする考え方である。

## (2) 戦略的観点からの分類

経営資源を経営戦略的観点に基づいて分類することもできる。

## A 入手方法による分類

経営資源を基本的に外部から調達するか、それとも内部的に蓄積するかの入手方法による分類である<sup>3)</sup>。調達資源 (Purchase Resources) とは、必要な時に、基本的に外部から容易に調達することが可能なものである。調達資源は、その性格故に有高や投入高を自由に調整することができるが、必要な物を必要な時に必要なだけ調達できるように対処して置く必要がある。この具体例としては、原材料、外部資金、購入設備が考えられる。

蓄積資源 (Accumulation Resources) とは、外部から調達することが難しく、基本的には企業内部において蓄積することによってしか保有できないものである。蓄積資源は、その性格故に有高や投入高がかなり制限されており、長時間をかけて、戦略的に意図的に蓄積を図っていかなければならない。この具体例としては、内部留保、ノウハウ、組織風土、企業文化、イメージ、信用が考えられる。

## B 利用方法による分類

経営資源を現在社内に所有しているものだけを利用するのか、外部にある他の経営資源を内部化して利用するのかという観点に基づく分類である。内部 (社内) 資源 (Internal Resources) とは、通常社内において蓄積されている現在の自己資源を意味している。外部 (社外) 資源 (External Resources) とは、社外にある当社にとっては外部資源を意味している。とは言っても、すべての外部にある資源を考えているのではなく、この資源の内を買収、合併、合弁、提携等の手段によって、将来自己資源として利用できるものに限定している。この分類は、現在時点での経営資源の所在場所による分類でもある。今までの日本企業は内部資源中心の経営であったが、最近の傾向として、外部資源の利用という方向性も生じつつある<sup>4)</sup>。

### 注

- 1) 経営資源、資源の定義に関しては次の文献を参照。

伊丹敬之著『新・経営戦略の論理 見えざる資産のダイナミズム』日本経



済新聞社，1984年。

黒澤一清著『産業と資源』（財）放送大学教育振興会，1986年。

西澤脩著『経営資源の配分』同文館，1978年。

- 2) 用語的には必ずしも統一されているわけではない。例えば、「資金的資源」の代りに「金銭的」「貨幣」「財務（的）」「資本」資源という用語も用いられている。伊丹敬之教授は戦略的視点から「情報的資源」を「見えざる資産」と名称変更している。伊丹敬之著前掲書参照。
- 3) 経営資源を外部からの調達の容易さの程度に応じて分類する方法もある。ある資源を調達したり，増減させたり，蓄積するのに，時間やコストがどの程度かかるのかによる分類である。固定的資源とは，企業がその保有量を増減させるのに時間がかかり，またその調達のために相当のコストがかかるものである。可変的資源とは，企業がそのときどきの必要に応じて市場から調達することが容易なものである。

経営戦略論においては，固定的資源だけを対象とすることが可能かもしれないが，経営資源分析の立場からは，可変的資源も無視することはできない。可変的と言いながら，必要な物を何時でも必要量だけ確実に入手できるかと言えば，必ずしもそうとは限らないからである。これらが可能となるように常に調達先を確保し，しかも調達先との関係を円滑に維持しているかの分析も必要である。可変的資源も経営活動に投入され，経営成果を生み出すのに貢献しているのであるから，これも含めて経営資源を分析しなければならない。

固定的，可変的資源に関しては，吉原英樹，佐久間昭光，伊丹敬之，加護野忠男著『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社，1981年，24－25頁参照。

- 4) 外部資源の利用に関しては次のものを参照。

榊原清則稿「円高下の日本企業 創造的ネットワーク化を」日本経済新聞  
1987年2月21日付

土井秀生稿「日本企業の投資戦略 収益を優先，柔軟に」日本経済新聞  
1987年3月14日付

### Ⅲ 経営資源の測定

#### 1 経営資源測定の定義

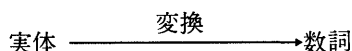
経営資源測定の定義を検討するにあたっては、測定そのものの定義から始めよう。

##### (1) 測定の定義

菊地和聖教授は、次のように測定を定義している<sup>1)</sup>。

「測定とは、経験世界の物または事象に対し、その属性に関して数詞を割当て、数詞の間に成立する関係から、当該属性に関し物または事象の間に成立する関係が理解できるようにする操作である」。菊地教授によると、「識別された物または事象が有するさまざまな属性のなかから、測定すべき属性を特定して初めて実際の測定が可能になる」、そして、数字のもつ意味をあらわしている「数」ではなく、「あくまで記号としての数字であることを強調するためには『数詞』という言葉を採用する」と説明されている。

従って、本稿での測定 (Measure) とは、ある実体を客観的な数値、数詞 (numerals) によって把握することであると定義しよう。ある測定対象となる実体を写しとって、それを数詞に変換し、この数詞から測定対象を推測判定する。



##### (2) 経営資源測定の定義

以上の測定の定義に基づいて経営資源測定を定義すれば、経営資源をある実体としてあてはめ、この資源を写しとって、それを数詞に変換し、この数詞から経営資源を判定することである。

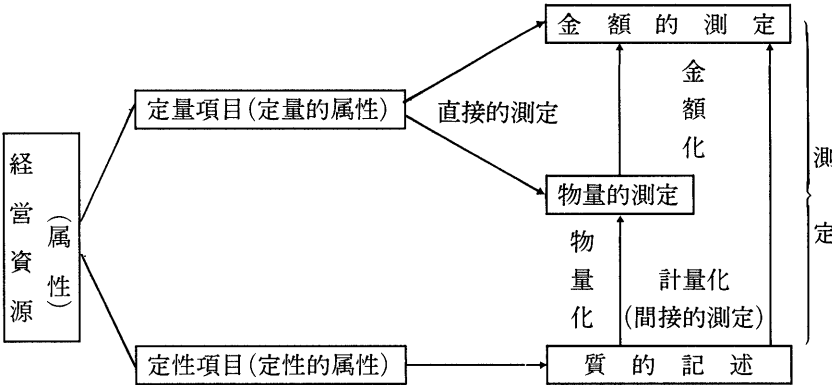
経営資源は定量項目と定性項目の両方の特性を持っている。定量項目は数詞を割当てることができる属性である。それに対して、定性項目は数詞を割当てることができない属性である。従って、通常は数詞以外の質的記述によってしか把握できないものである。この結果、経営資源を測定すると言えば、

定量項目の測定と一般に考えられている。定量項目だけを測定して、果たして経営資源を測定したことになろうか。経営資源は、主に財務数値だけではとらえられない多くの定性的属性をも包含して構成されている。定性項目は完全に測定することができないであろうか。最終的には有用性と重要性の問題となろうが、定性項目を計量化して、数詞が割当てられる領域も考えられるであろう。

もちろんすべての定性項目を計量化しようと主張しているわけではない。この計量化による測定は、定量項目の測定とは根本的に異なるので両者を明確に区別する。定量項目の測定を直接的測定 (Direct Measure) と、定性項目等の計量化による測定を間接的測定 (Indirect Measure) と呼ぶことにする。間接的測定とは、定性的属性そのものを直接対象とするのではなく、定性項目の背後にあり、しかもある程度顕在化している別の代わりの属性によって代理的に測定する。従って、本来の属性とこの代理の属性との間にはかなりはっきりとした関係が存在することを条件としている。

定量項目を測定する場合には、金額（貨幣）的に測定できるものと、金額以外の物量によってしか測定できないものがある。そこで、定性項目を計量化する場合にも、金額的に測定が可能なものと、金額以外の物量によって

図Ⅲ－１ 経営資源測定の種類



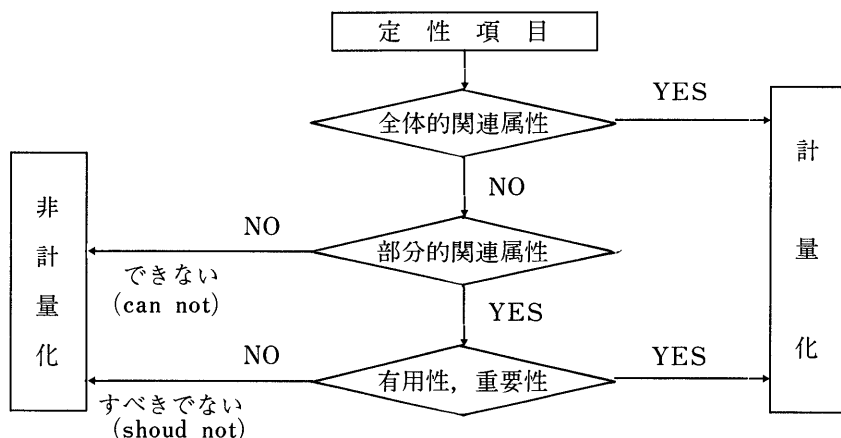
しか測定ができないものがある。金額的に計量化することを「金額化」と、物量的に計量化することを「物量化」と呼ぶことにする。物量的に測定した後に、更に金額的に計量化することも「金額化」に含める。以上の関連を要約して、図Ⅲ－１に示す。

### (3) 定性項目の計量化

経営資源の測定にあたって、いかに定性項目を取り入れていくかが今後の重要課題となるので、定性項目の計量化について総論的ではあるが、更に検討しよう<sup>2)</sup>。定性項目は本来定量的測定が不可能で、言葉によってしか評価できないから、その叙述的、感覚的、直観的性格が強い故に、理論化して効果的に用いることは困難であった。その為にこのような評価結果では、企業経営にあまり役立っているとはとても言えない。そこで、定性項目をできる限り計量化し、総合的な判断ができるように工夫するのである。質的記述では客観性や具体性に欠けるが、計量化することによって、客観性が増し、操作ができるようになり、検証も可能となる。

定性項目に関しては、全体的に関連するある代理の属性があり、その属性が計量化可能であれば、この関連する属性を間接的に測定する。もしこのよ

図Ⅲ－２ 定性項目計量化の判断



うな属性を発見できなければ、全体としては関連しないが、ある部分に関して関連する代理の属性がないかを捜してみる。このような部分的な代理属性があり、しかも計量化可能であれば、この間接的測定によって、経営資源の管理がより有用となるかが問題となってくる。有用性がありしかも重要である場合にだけ、計量化する必要性が生じてくるからである。これらの関連を簡潔に図Ⅲ－２に示す。

定性的にしかとらえられないもの、無理して定量的にとらえるべきでないものを除いて、できる限り計量化して把握することによって、経営資源の相対的大きさとその性格がより明確となり、全体的な位置づけもはっきりとしてくる。

#### (4) 金額化の重要性

最初の段階としては、とにかく物量化することによって測定することが第一であるが、物量化が可能になれば、次の段階として、物量化よりも高次元の金額化を追求すべきであろう。この理由は、金額的測定の次の特質から当然と考えられよう。

##### ( i ) 共通の価値尺度

##### ( ii ) 加減剰除が可能

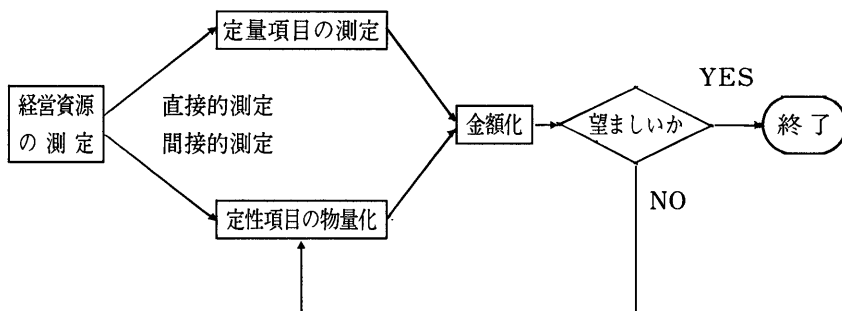
異なる各種の経営資源を比較するためには、同一の条件となるように共通の価値尺度を有している金額的測定が必要不可欠である。相互に単位の異なる物量で測定しても、各物量間の関係が不明確となるので、最終的には共通の金額的単位に統合することが望まれる。金額は共通の価値尺度である故に、加減剰除が可能となる。分類された各経営資源を金額的に統合し、統一的な分析ができるのである。

貨幣経済社会において、唯一の統一的測定尺度となりうるのが金額である。物量化すること以上に金額化することは困難を伴うであろうが、敢えて金額化するかどうかの判断に関しては、計量化の判断に基づいて、最終的には有用性と重要性の基準に照して決定される。企業経営上の有用性がありしかも重要であれば、多少客観性が劣り、恣意的な金額であっても、無理して金額

化すべきである。有用性がないか、重要性がなければ金額化すべきではないということは言うまでもない。有用性があるかの判断は、金額的測定をしない場合と比べて、どちらがより合理的に経営できるかという効用の差にある。

各経営資源はある定量的属性を有し、しかもある定性的属性をも同時に有しており、両者は複雑に関連したり、全く関連していない場合もある。現実的には簡単に割り切って測定することはできずに、図Ⅲ－３のように、直接的測定と間接的測定を並行的に併用しながら、より望ましい状態になるまで測定精度を改善していくことが重要な方法であろう。

図Ⅲ－３ 実践的経営資源の測定過程



## 2 経営資源測定の目的

経営資源の重要性は誰れもが認めるところではあるが、ある程度操作が可能のように測定され、より具体化すれば、経営管理手段としてより機能しよう。前述したように、経営資源の特質からして、測定することの困難性は十分承知のうえで、なお何とか測定しようとする。

企業経営を合理的に行おうとすれば、経営資源の測定は必要不可欠な条件となりつつある。経営環境の激しい変化に企業を対応させるためには、より正確な経営資源の把握が前提条件となる。必要とされる経営資源は絶えず変化しており、自社資源の実態とその対策を十分に考慮しておかねばならない。経営管理機能を次の2つに分けて、更に測定目的を検討してみよう。

### (1) 経営計画目的

経営戦略、計画を策定するためには、その主要な構成要素である経営資源が明確でなければならない。例えば、ある分野に進出しようとするれば、進出するのに必要かつ十分な経営資源を現在保有しているか、保有していなければ、外部から調達できるか、進出した結果として、どのような資源をどの位蓄積できるかが明確となっていることが必要である。

### (2) 経営統制目的

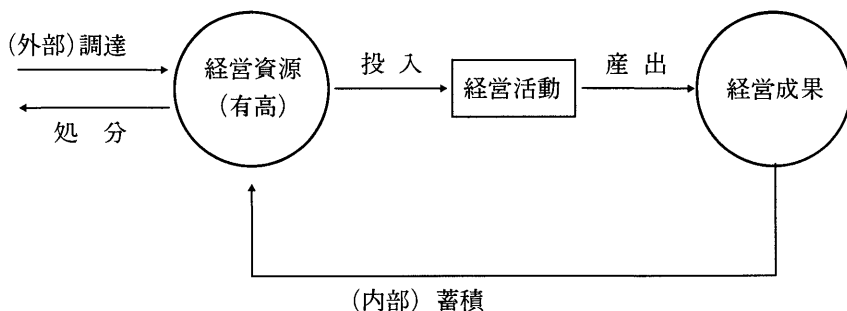
策定された戦略、計画通りに経営資源が調達され、分配され、利用されているかを統制するためには、経営資源の投入額とその成果がより客観的に把握されていなければならない。例えば、ある分野に進出して、計画通りに経営資源が調達され、利用され、効率的に成果を上げているか、追加の資源は必要か、過大に投入されていないか、無駄に使われていないかを判断し、適切なコントロールをするためには、どうしても計量的に把握されていることが必要である。経営資源を測定することによって、資源の木目の細かい効率的な運用が可能となろう。

## 3 経営資源有高の測定方法

経営資源の具体的な測定方法を考察する前に、経営資源の変遷過程を明確にし、測定の対象をはっきりさせることにする。経営資源の変遷過程を簡単に図Ⅲ－4に示す。経営資源の測定と言ってもどの過程の資源を測定するかによって、その金額は当然相違してくる。本節では、経営資源の有高を測定することを課題とする。遊休資源であっても、処分せずに保有しているのであるから、これも経営活動に消極的に投入されているとも考えられる。このように考えれば、有高は必ず投入高となる。もちろん、厳密に有高と積極的に実際の経営活動に投下されたものとを区分して測定することもできる。

経営資源有高の測定方法としては、経営資源そのものを全体的に総合的に一括して測定しようとする全体的接近法(Total Approach)と呼ぶものと、いくつかの類似の内容の経営資源に分解して、それぞれの資源を個別的に測

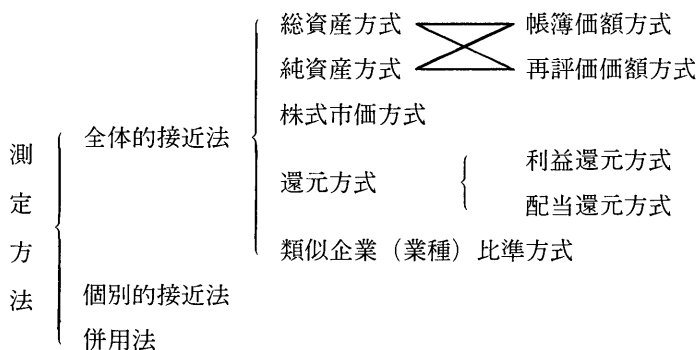
図Ⅲ－４ 経営資源の変遷過程



定し、各測定結果を合計することによって全体を算定しようとする個別（部分，分解）的接近法（Individual Approach）と呼ぶものと大きく分けられる。

もちろん、両者の併用法も考えられるが、どちらかの接近法が基本的には採用され、それらを統合して算定するのである。図Ⅲ－５のように、全体的接近法は細分類できる。

図Ⅲ－５ 経営資源有高の測定方法の分類



#### (1) 総資産方式

総資産をもって経営資源とみなして測定しようとする方式である。この場



合に、何時の時点の貨幣価値で評価するのかによって次の2つに分けられる。

#### A 帳簿価額方式

財務会計上の数値をそのまま利用する方式で、取得原価主義に基づく帳簿価額で測定する。

#### B 再評価価額方式

特に土地、有価証券という再評価資産の多い場合には、帳簿価額では経営資源を適切に測定できないので、過去の価格に代って現在の取引価格、すなわち時価によって再評価して測定しようとする方式である。この方式では、時価の定義が問題となる。売却を前提としていないから、原則として取替（再調達）価額を採用すべきであろう。当然、時価の測定に関しては、客観性が欠如することは仕方ないことである。

#### (2) 純資産方式

総資産方式では総資産を経営資源とみなしているが、負債も経営資源であろうか。負債はマイナスの経営資源とも考えられるので、総資産から負債を控除した純資産をもって経営資源とみなそうとするのが純資産方式である。総資産方式では、負債も経営資源の一部を構成すると積極的に評価するのに対して、純資産方式では、負債は経営資源からマイナスすべきであると考えている。総資産方式では、負債が大きければ大きい程に経営資源も増加してしまうという問題がある。しかし、負債は完全にマイナス資源かと言えば、信用力に基づいてマイナスどころかプラスにも作用することがある。結局必要に応じて使い分けるべきであろう。

純資産方式も総資産方式と同様に評価方法の違いによって次の2つに分けられる。

#### A 帳簿価額方式

経営資源を帳簿価額に基づく資産合計額から負債合計額を控除して算定する方式である。

#### B 再評価価額方式

経営資源を構成するすべての資産を個別的に再評価して、その合計額から

負債合計額を控除して算定する方式である<sup>3)</sup>。

### (3) 株式市価方式

株式市価が株式発行会社の経営資源（自己資本価値）を表現しているものとして、株価を基準として、それに発行済株式総数を乗じて算定する方式である。

$$\text{経営資源} = \text{時価総額} = \text{株式市価} \times \text{発行済株式総数}$$

株価は正確に測定できるので、上場企業の経営資源を測定する場合には、最も簡単な方法である。株価が果たして適切に経営資源を反映しているかが問題である。株価は現在の経営資源有高を表わすと言うよりも、将来の成果を予想して決定されている。有高ともなりうるが、むしろ産出高の性格を強く有している指標である。しかも株価は業績に相関するであろうが、投機的ないし一時的な要因によっても影響される。要するに、政治、経済の動向、機関投資家の動き、市場人気にも大きく左右されるから、経営資源有高、経営成果ともかなりかけ離れてしまう可能性があるので留意しなければならない。このような場合には、過去数年間の平均株価を用いて、異常要因を排除することが必要である。

### (4) 還元方式

経営資源をある還元率によって還元して測定しようとする方式で、一般的に次の2つが考えられる。

#### A 利益還元方式

経営資源の有高（資本価値）は、個々の資源の集合としての総計ではなく、その有機的一体としての利益（収益）力にあるとの観点から生じた方式である。利益を適切な還元率（資本還元利率）により資本還元して経営資源を算定する。将来いくら利益を確実に上げられるかに基づいて測定しようとしている。

$$\text{経営資源} = \text{資本価値} = \frac{\text{利益}}{\text{還元率}}$$

資本価値計算としては理論的に最も妥当とされるが、有高の測定に経営成

果を反映させてしまうし、次のような計算因子の把握の仕方、その確実性にも問題がある。

( i ) 利益の予想確実性

( ii ) 還元率の確実性

利益としては、当然将来の利益を予測することになるが、実際には予想困難故に、過去3～5年間の実績に基づく正常な平均利益が用いられる。還元率としては、平均的な市場利子率が考えられ、具体的には評価時点の国債利回りの1.5～2倍位が採用される。場合によっては、同種企業の平均利子率を用いることもある。

利益力は、将来競争の激化によって次第に減退する可能性があり、この結果過大評価に陥りやすいので、将来の危険性を十分考慮して、比較的高率な還元率を用いた方がより健全である。

#### B 配当還元方式

配当金を適切な還元率により還元計算して、経営資源を測定しようとする方式である。株式を所有することによって受け取る果実としての配当金額を基にして、その元本としての経営資源（株式）の価値を算定する<sup>4)</sup>。

$$\text{経営資源} = \text{資本価値} = \frac{\text{配当金}}{\text{還元率}}$$

配当金は、経営成果の配分額であり、必ずしも経営資源有高の測定に適した指標ではなく、利益還元方式と同様に計算因子の把握の仕方と、その確実性にも問題がある。

#### (5) 類似企業（業種）比準方式

経営資源を測定するにあたって、当該企業を直接の対象とする代りに、類似企業（業種）の指標を比準として算定する方式である。類似企業の選択、そして類似企業の指標そのものの妥当性について問題があるが、特に適切な類似上場企業がある場合には、簡単に利用することができる。

相続税財産評価通達による、大、中会社の非上場株式等の評価に用いられる方法を参考のために説明する。類似上場企業の平均株価、配当金、利益、

純資産の4要素を比準として評価する方法で、上場企業と比べて流通性が劣るので、安全性確保のために3割の評価減をしている。

$$A' = A \times \left( \frac{\frac{B'}{B} + \frac{C'}{C} + \frac{D'}{D}}{3} \right) \times 0.7$$

A' = 評価会社の1株当たり金額

A = 類似業種の株価

B' = 評価会社の1株当たりの(2年間の)年平均配当金額

B = 類似業種の1株当たりの年配当金額

C' = 評価会社の1株当たりの年利益金額

C = 類似業種の1株当たりの年利益金額

D' = 評価会社の1株当たりの純資産価額(帳簿価額)

D = 類似業種の1株当たりの純資産価額(帳簿価額)

評価減に関しては、資本金別、総資産額別、取引金額別に安定度を考慮して厳格に係数を定めることもできる<sup>5)</sup>。

以上の全体的接近法の各方式は、直接的測定をできる限り試みているので、定性項目はほとんど考慮されていない。個別的接近法で用いられるであろう間接的測定をも併用して用いていかなばならないと思われる。

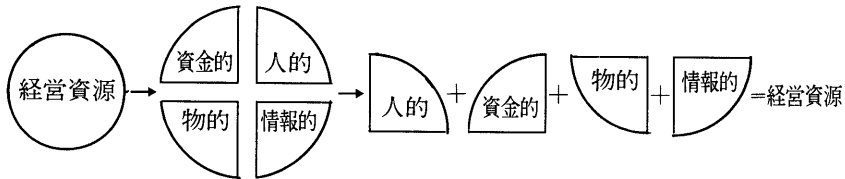
#### (7) 個別的接近法

全体として見ては見えない事柄を、それらを構成するいくつかのサブグループに細分化して、それらを新たな視点から組み直していこうとする接近法である。この接近法では、測定という観点からいかに適切に経営資源を分類するのか、そして各資源を最終的にどのように統合的に合計するのが重要課題となる。この方法では、多くの定性項目を計量化することによって、経営資源の測定をより高度化してくれる。これらの具体的考察に関しては、各経営資源の具体的測定方法の研究に譲ることにする。

必ずしも経営資源有高を測定する適切な方式があるわけではないが、各種の考えられる手法を色々と時間をかけて定期的に繰り返して適用して、徐々

に改良しながら、自社にとって最も望ましい方法を試行錯誤的に開発していかねばならない。

図Ⅲ－6 経営資源測定への個別的接近法



注

- 1) 菊地和聖稿「測定理論の基礎」『会計測定の理論』中央経済社，1979年，34頁。
- 2) 定性項目の計量化に関しては，次の文献を参照。  
清水龍堯著『企業成長論』中央経済社，1984年。  
通商産業省産業政策局企業行動課編『昭和61年版 総合経営力指標—定性要因の定量的評価の試み—』（製造業編，小売業編）大蔵省印刷局，1986年。  
藤森三男著『定性要因による経営分析』有斐閣，1983年。
- 3) 税法の小，中会社企業（株式）評価に用いられる純資産再評価価額方式は，各資産を相続税評価額によって評価換えをした金額を用いている。相続税評価額は必ずしも経営資源の測定において適切な指標でないかもしれないが，基本的な考え方は参考となろう。

$$\text{評価会社の1株当たりの金額} = \frac{\text{相続税評価額による資産の価額－負債の合計額}}{\text{発行済株式総数}}$$

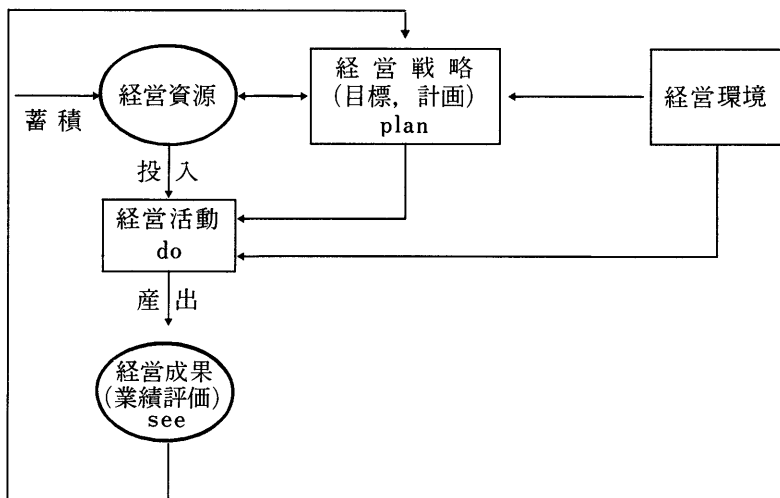
- 4) 相続税財産評価通達によると，特定株主の株式を評価するにあたって，配当金は過去2年間の平均額，還元率は10%を用いている。すなわち，評価額は過去の平均配当金額の10倍となる。
- 5) このような証券会社方式に関しては，日本公認会計士協会東京会編『例解会計評価実務』同文館，1978年，215—16頁参照。

## Ⅳ 経営資源の分析・評価

### 1 経営成果の測定

企業は、図Ⅳ－１のように、経営資源を投入し、経営環境、経営戦略等を反映して経営活動が行われ、以上の相互作用の結果として経営成果（業績）が産出される。経営成果 (Business Results) とは、経営活動の結果として生み出されるすべてのものを広義に考えている。本節では、この経営成果だけに焦点をあてて、成果の測定を検討する。経営成果には、各種のものが考えられ、部分的な成果を示しているものもあり、どれが真の成果であるかの課題も残っている。

図Ⅳ－１ 経営要因の相互関連



経営成果は、経営資源の投入によってだけ生じるものではないことに注意しなければならない。もちろん、経営資源の投入結果としての成果だけを測定できればいいのだが、現実的には困難と思われる。

経営資源有高の測定とは違って、経営成果の測定に関しては、財務指標の

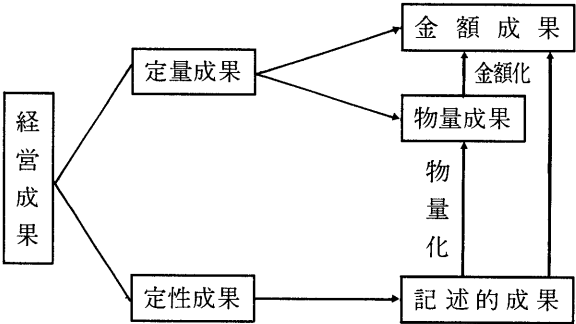
多くが役に立ち、そのまま利用可能である。経営資源の蓄積としての成果に関しては、有高の測定と同様に計量化問題が登場してくる。

経営成果は定量的に測定できる定量成果と定量的に測定できない定性成果とに大きく区分できる。定量成果は金額的に測定できる金額成果と金額以外の物量によってしか測定できない物量成果とに分けられる。定性項目の計量化手法をここにも応用して、定性成果を計量化することも可能であろう。定性成果を金額的に計量化することを「金額化」と、金額以外の物量に計量化することを「物量化」と呼ぶことにする。物量成果を金額的に計量化することも「金額化」に含める。

次に、経営成果が犠牲部分を含んでいるかどうかによっても区分できる。総成果（Gross Results）とは、経営活動の結果として生じたすべての成果を包含している。それに対して純成果（Net Results）とは、経営資源の投入による犠牲部分を控除した正味の成果だけを意味する。主要な成果を表Ⅳ－1に例示する。

定性成果の物量化の例としては、目標達成割合、定性成果の評点化が考えられる。金額化の例としては、定性成果を考慮した経営資源の期末有高、蓄積額を算定することが考えられる。

図Ⅳ－2 経営成果測定の分類



表Ⅳ－１ 経営成果の分類例示

	総 成 果	純 成 果
金 額 成 果	売上額（収益） 生産額 受注額 損益収入額（※） （期末）株価	付加価値額 利 益 損益収支差額（※） 総資産増減額 純資産増減額 株価増減額
物 量 成 果	売上量（販売量） 生産量 受注量 新製品数 市場占有率（market share） 売上高増減率	付加価値増減率 利益増減率 流動比率 自己資本比率
定 性 成 果	存続できたか 目標を達成したか 社会的責任	

（※） 損益収入額，損益収支差額に関しては，拙稿「現金預金収支  
計算表の提唱」『白鷗女子短大論集』1984年11月，70－89頁参照。

測定期間の長短により成果を区分することは大変重要である。短期的成果（Short-term Results）とは，通常1年間の成果を意味している。長期的成果（Long-term Results）とは，通常2～3年，場合によっては5～10年間の成果の累計額を意味している。経営資源分析上は，長期的成果の方が重要であろうが，期間が長くなればなる程にその測定の客観性が失われるという欠点もある。

## 2 経営成果の分析・評価

経営成果が測定されると，この測定結果に基づいて分析・評価ができる。



### (1) 総成果による分析・評価

総成果による分析を行う場合には、成果を上げるために要した犠牲について何ら考慮していないという重要な欠陥がある。基本的には、総成果は大きければ大きい程に望ましいであろうが、場合によっては、それ以上の犠牲を費やしていることも考えられる。総成果は、純成果を正確に測定しえない場合に特に簡便的方法として用いられる。

### (2) 純成果による分析・評価

純成果としては、付加価値、利益、損益収支差額等が考えられ、これらは絶対金額の大きさによって企業活動の正味成果を把握しようとするものである。この場合には、投入経営資源の犠牲部分、マイナス部分を控除しているから、分析上はより有用な指標であろう。

純成果として測定された結果を評価するのは大変容易である。すなわち、純成果が大きければ大きい程に優れていると言える。分析・評価するにあたっては、短期的成果のみならず長期的成果をも検討しなければならない。あまりに短期的観点からの分析では、すぐに現われない成果を無視してしまうからである。新市場、新製品、新規分野への進出決定に関しては、特に長期的観点からの純成果を問題とすべきであろう。

## 3 経営資源の効率分析

次に、アウトプットとしての経営成果だけに焦点をあてるのではなく、経営資源との関連性を検討する必要がある。経営資源の投入 (Input) と産出 (Output) との比率である効率 (Efficiency) を分析することにする<sup>1)</sup>。

$$\text{効率} = \frac{\text{産出 (アウトプット)}}{\text{投入 (インプット)}}$$

この効率を金額的測定と物量的測定との区分に基づいて次の2つに分けられる。

$$\text{金額的 (価値) 効率} = \frac{\text{産出額}}{\text{投入額}} \quad \text{物量的効率} = \frac{\text{産出量}}{\text{投入量}}$$

金額的測定と物量的測定との組み合わせの混合効率も考えられる<sup>2)</sup>。

$$\text{混合効率} = \frac{\text{産出額}}{\text{投入額}}, \quad = \frac{\text{産出量}}{\text{投入額}}$$

金額的効率は、投入に対する産出の関係を金額（貨幣）単位をもって表現している。物量的効率は、投入に対する産出の関係を何らかの物量単位をもって表現している。混合効率は、投入に対する産出の関係を金額単位と物量単位の両者の組み合わせとして表現している。

本稿では、投入として経営資源を、産出として経営成果を問題としているから、次のように算式に書き換えられる。

$$\text{経営資源の効率} = \frac{\text{経営成果}}{(\text{投入})\text{経営資源}}$$

$$\text{経営資源の金額的効率} = \frac{\text{経営成果額}}{(\text{投入})\text{経営資源額}}$$

$$\text{経営資源の物量的効率} = \frac{\text{経営成果量}}{(\text{投入})\text{経営資源量}}$$

効率分析においては、できる限り金額的測定をしなければならないということを追求する必要はない。投入産出を金額的に測定しても、その効率は、投入産出の比率であり、結局は物量的測定となってしまうからである。

投入の潜在的産出（Potential Output）力が測定できる場合には、効率を次のような2つに分解できる。

$$\text{効率} = \frac{\text{産出}}{\text{投入}} = \frac{\text{潜在的産出(力)}}{\text{投入}} \times \frac{\text{実現産出}}{\text{潜在的産出(力)}}$$

投入と潜在的産出との関係は事前に測定ができ、潜在力を評価できる。潜在的産出と実現産出との関係は事後に測定されて、潜在力がどれだけ実現されたかの実績を評価できる。これを経営資源と経営成果にあてはめると次のようになる。

$$\text{経営資源の効率} = \frac{\text{経営成果}}{(\text{投入})\text{経営資源}} = \frac{\text{潜在的成果}}{(\text{投入})\text{経営資源}} \times \frac{\text{実現成果}}{\text{潜在的成果}}$$

経営成果としてどのような指標を選択するかによって、多くの効率指標が表Ⅳ－２のように算定される。もちろん、投入経営資源の測定方法によって、更に多くの効率指標を算定することもできる。

経営資源の効率を評価する場合には、当然効率数値が大きければ大きい程に効率的であると判断できる。純成果による評価の場合と同様に、短期的効率のみならず長期的効率をも重視すべきである<sup>3)</sup>。

表Ⅳ－２ 主要な経営資源効率指標

経営資源効率名	算 式
1 経営資源売上高効率	$= \frac{\text{売上高}}{\text{経営資源}} \times 100(\%)$
2 経営資源付加価値効率	$= \frac{\text{付加価値}}{\text{経営資源}} \times 100(\%)$
3 経営資源利益効率	$= \frac{\text{利益}}{\text{経営資源}} \times 100(\%)$
4 経営資源損益収支差額効率	$= \frac{\text{損益収支差額}}{\text{経営資源}} \times 100(\%)$
5 経営資源蓄積効率	$= \frac{\text{経営資源蓄積額}(\text{※})}{\text{経営資源}} \times 100(\%)$

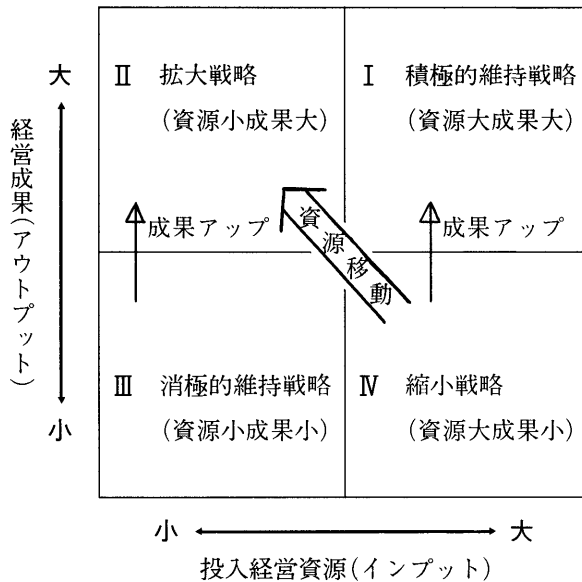
(※) 期末経営資源－期首経営資源＝経営資源増減額＝経営資源調達額－経営資源処分額－経営資源消費額＋経営資源蓄積額

∴経営資源蓄積額＝期末経営資源－期首経営資源－経営資源調達額＋経営資源処分額＋経営資源消費額

#### 4 経営資源の戦略的評価

投入経営資源としてのインプットと経営成果としてのアウトプットを関連させて戦略的に評価することもできる。図Ⅳ－３のように、投入経営資源の大小と経営成果の大小の組み合わせによって４象限に分けられる。

図Ⅳ－３ 投入資源と成果による戦略類型



(1) 第Ⅰ象限（積極的維持戦略）

投入資源が大きく、その成果も大きい領域である。この領域にある事業分野は、今後とも現在の状態を積極的に維持していく戦略を採用すべきである。

(2) 第Ⅱ象限（拡大戦略）

投入資源が小さいにもかかわらず、その成果は大きくなっている領域である。この領域にある事業分野は、今後とも大きな成果が望めるならば、資源の投入を拡大する戦略を採用すべきである。あまりにも投入資源を増加させると第Ⅰ象限に移動してしまう。

(3) 第Ⅲ象限（消極的維持戦略）

投入資源が小さく、その成果も小さい領域である。この領域にある事業分野は、必要性に応じて現在の状態を維持していく戦略を採用すべきである。ただし、成果を上昇させることが可能であれば、効率的な資源利用を図ることによって成果を上げて、第Ⅱ象限に引き上げることも考えられる。これが

不可能であって、しかも維持する必要がなければ、資源の投入をしないように撤退すべきかもしれない。

#### (4) 第Ⅳ象限（縮小戦略）

投入資源は大きいものにもかかわらず、その成果は小さくなっている領域である。この領域にある事業分野は、基本的には資源の投入を縮小する戦略を採用すべきである。ただし、成果を上昇させることが可能であれば、効率的な資源利用を図ることによって成果を上げて、第Ⅰ象限に引き上げることも考えられる。これが不可能であれば、資源を縮小して、この余剰の資源を第Ⅱ象限の事業分野に移動させるべきかもしれない。

現実の企業経営においては、このように単純に割り切って判断できないかもしれないが、今後の詳細検討をするための事前の戦略的資料として役立つであろう。

#### 注

- 1) 投入と産出の比率を「生産性」(Productivity)と呼ぶこともある。
- 2) 産出側に重点を置いて、産出が金額であれば金額の効率と、産出が物量であれば物量的効率と2区分する方法もある。
- 3) 効率は、一般的に短期的効率として考えられているので、新事業進出決定のためには不適切な指標であると批判されている。これに代って「効果」(Effectiveness)という概念を強調して用いる場合がある。効果とは、アウトプットの観点から、目的達成度ないし蓄積割合を意味している。この効果は、短期的効率を追求してはいないが、極端的には将来の効率向上を狙っているとも考えられる。すなわち、長期的効率の範囲に含められよう。単に効果だけを追求して、目的が達成されたとか、蓄積されたとかいうよりも、長期的効率を追求するようにした方がより具体的となる。

## V 結びに代えて

経営資源を直接の研究対象として、総論的な測定、分析への足掛かりを提供してきたのではあるが、非常に複雑難解な未開拓分野故に、十分な土台を構築したとはとても考えられない。本稿で提案した概念的手法をより具体的に適用していかねばならないことは当然である。その過程で重要な欠陥に気付き、大幅な修正を余儀無くされるかもしれないが、取り敢えず本稿において、経営資源分析への第一歩を踏み入れることができたとも思われる。これを契機として理論的かつ実践的な研究が本格的に開始され、基本構造が明らかにされ、次第に有用な成果が生じてくればと願っている。新分野への挑戦のために、短期的効率よりもむしろ長期的効率の観点からの英断を強く望みたい。

[1987年 3月31日]

(この つよし、 経営科 助教授、 工業簿記・資金管理論)